



In collaborazione con

CINECA

Università degli Studi della TUSCIA

[home](#)

[Valutazione del Sistema di
Qualità dell'Ateneo e dei
Corsi di Studio \(CdS\)](#)

[Valutazione della
performance](#)

[Raccomandazioni e
suggerimenti](#)

[Allegati](#)

Valutazione della performance

In questa sezione, coerentemente con le Linee guida ANVUR sulla Relazione dei Nuclei 2016, si analizzano i principali aspetti della performance dell'Università della Tuscia in un'ottica pluriennale. Non saranno, quindi, riproposte valutazioni e osservazioni già illustrate nelle Relazioni del Nucleo degli anni precedenti e ci si soffermerà sui principali fattori di ostacolo e di successo relativi alla gestione della performance.

Così come previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", maggiore attenzione sarà dedicata, rispetto alle Relazioni del Nucleo dei precedenti anni, sia all'integrazione tra linee strategiche dell'Ateneo, Piano integrato e documentazione economico-finanziaria, sia alla coerenza tra valutazione della performance e iniziative in tema di trasparenza e anticorruzione.

Al tempo stesso, il Nucleo ritiene che, al fine di garantire la necessaria chiarezza logica ed espositiva, sia opportuno mantenere la distinzione tra valutazione della performance organizzativa e individuale.

La valutazione del Nucleo è stata operata sulla base dell'analisi delle criticità riscontrate nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2014 e in occasione della validazione della Relazione della performance anno 2014, nonché dei cambiamenti posti in essere in occasione del ciclo avviato con il Piano integrato 2016/2018.

Più in particolare, le fonti documentali utilizzate sono le seguenti:

- Documento "Politiche per la qualità" del 5 marzo 2014;
- Documento di Programmazione triennale di Ateneo, approvato dal Consiglio di amministrazione il 27 marzo 2014;
- Delibera del Consiglio di Amministrazione "Politiche di Ateneo e Programmazione 2015-2016" del 24 febbraio 2015;
- Linee guida generali 2016 del Rettore, del 16 luglio 2015;
- Piano integrato 2016-2018 e relativi allegati;
- Piano della performance 2015-2017 e relativi allegati;
- Rapporto annuale del Presidio di Qualità, novembre 2015;
- Documento di restituzione delle CEV, dicembre 2015.

2.1 Sintesi dell'attività svolta dal NdV

In estrema sintesi, le attività svolte dal NdV nella funzione di OIV per l'anno 2015 in tema di valutazione della performance sono le seguenti:

- Esame del Piano della Performance 2015-2017
- Proposta di valutazione del Direttore Generale inviata dal Rettore con nota prot. n. 52 del 3.03.2016
- Elaborazione della Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni di cui all'art. 14, c. 4, l. a) D.Lgs.

150/2009

- *Esame e validazione della Relazione sulla Performance*
- *Indicazione suggerimenti metodologici per nuovo Piano integrato*
- *Elaborazione del nuovo Sistema di valutazione della performance*
- *Indagine sul benessere organizzativo personale dipendente (art. 14, comma 5 del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150)*
- *Valutazione Premio innovazione*

2.2 *Grado di integrazione tra Piano integrato, documentazione strategica ed economico-finanziaria dell'Ateneo e interventi volti ad arginare i rischi corruttivi.*

Il Nucleo ritiene che l'Ateneo abbia rafforzato, nel corso degli ultimi anni, il livello di integrazione tra i diversi momenti di programmazione e i relativi documenti, adottando un approccio "a cascata" per cui la definizione delle linee strategiche generali si trasferisce a quella degli obiettivi prioritari e alle conseguenti azioni da realizzare, assicurando nel contempo la coerenza tra ciclo della performance, definizione delle strategie e programmazione economico-finanziaria.

Le nuove Linee guida ANVUR, che, rispetto al passato, promuovono un raccordo più netto ed esplicito tra i vari strumenti di programmazione, hanno facilitato questa integrazione, come dimostrato dai contenuti del Piano integrato 2016-2018.

Pertanto, nel documento di restituzione all'Ateneo, anche le CEV hanno riconosciuto la presenza di "una linea politica chiaramente individuata e comunicata che, con determinazione, ha già realizzato alcuni obiettivi di razionalizzazione e riorganizzazione che rispondono a diversi requisiti del sistema AVA".

In primo luogo, occorre richiamare il documento "Politiche per la qualità" proposto dal Rettore e approvato dal Consiglio di amministrazione (CDA) a marzo 2014, in cui si individua chiaramente la rilevanza, per il sistema di assicurazione della qualità (AQ) dell'Ateneo, dell'integrazione tra tre componenti: accademica, dirigenziale e tecnico-amministrativa. Lo stesso documento individua in modo chiaro e sintetico i principali "ingredienti" del sistema di AQ, sottolineando il ruolo della politica per la qualità nell'orientare la definizione degli obiettivi e la pianificazione delle risorse.

Nel programma triennale del 27 marzo 2014 il CDA ha delineato le priorità d'azione in coerenza con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e con il Piano della performance. Nell'ambito degli obiettivi e delle azioni previste dal DM 14 febbraio 2014 n. 104, il CDA ha individuato alcune linee di intervento che prevedono una serie di attività da svolgersi nel triennio di riferimento. Ad ogni linea di intervento è stato associato un determinato budget.

Nel documento "Politiche di Ateneo e programmazione didattica" approvato dal CDA il 24/2/2015 nell'ambito del Sistema AVA, sono stati identificati gli obiettivi di fondo dell'Ateneo: migliorare la capacità attrattiva dei corsi di studio e ridurre gli abbandoni attraverso il ricorso ad alcune "leve strategiche" (qualità dei percorsi formativi, innovazione delle metodologie didattiche, internazionalizzazione, soddisfazione degli stakeholders, azioni di tutorato e attenzione al placement, particolare concentrazione sull'analisi delle carriere degli studenti). Tale documento ha chiaramente individuato la necessità di razionalizzare i corsi di studio e ridurre il numero di insegnamenti, stabilendo che, al riguardo, i criteri da seguire sono l'attrattività dei corsi di studio, il rispetto dei requisiti qualitativi e quantitativi di docenza e le ore di didattica massima sostenibile.

Sulla base della suddetta programmazione il CDA ha approvato a luglio 2015 il quadro dei costi per i vari centri di spesa, che hanno di seguito programmato, coerentemente con le indicazioni del vertice dell'Ateneo, i propri obiettivi attraverso un piano operativo e una proposta di budget.

Conseguentemente, il 16 luglio 2015 il Rettore ha approvato le "Linee guida generali di Ateneo 2016", in cui sono definiti gli obiettivi strategici per il triennio 2016/2018. Questi ultimi riprendono quelli previsti nel modello del FFO, in modo da orientare l'azione dell'Ateneo verso una maggiore assegnazione delle risorse. L'integrazione tra gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e il ciclo della performance è garantita dall'articolazione delle linee guida in base alle tre aree strategiche previste dal Piano della performance: didattica, ricerca e servizi strumentali alle funzioni istituzionali.

In coerenza con l'approccio sin qui riassunto, il Piano integrato 2016-2018 riprende gli obiettivi definiti nelle Linee guida del Rettore – le quali sono state inviate ai Direttori di Dipartimento per avviare il ciclo della programmazione di Ateneo – e definisce gli obiettivi operativi alla luce del monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance.

All'interno del Piano, risulta particolarmente apprezzabile lo sforzo di integrazione tra i vari documenti di programmazione e, in particolare, il

miglioramento registrato in merito al coordinamento tra sistema di definizione degli obiettivi e programmazione economico-finanziaria. Al riguardo, appare particolarmente apprezzabile il lavoro sperimentale che l'Ateneo ha condotto per analizzare la distribuzione dei costi e dei ricavi attribuibili alle diverse aree di attività. Da tale analisi emerge che una quota pari a circa il 42% dei costi complessivi è attribuita alla funzione didattica, mentre il 43% può essere fatto risalire alla ricerca e il 15% circa ai servizi di supporto alle funzioni istituzionali. Sebbene, come riconosciuto nello stesso Piano integrato, le stime sinora elaborate siano senza dubbio parziali e frutto di ipotesi semplificative, occorre sottolineare la rilevanza del lavoro avviato, che, una volta affinato, consentirà di disporre di un quadro dei costi e delle risorse delle varie attività e di come essi si collegano agli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire.

Quanto al collegamento tra pianificazione della performance e interventi volti a garantire la trasparenza e a ridurre i rischi di corruzione, si ritiene utile innanzi tutto rilevare che Piano della Trasparenza, Piano anticorruzione e Piano integrato hanno un unico Responsabile (il Direttore Generale). Inoltre, il Piano integrato include tra gli obiettivi strategici la "Prevenzione della corruzione e miglioramento del grado di trasparenza delle attività istituzionali". In merito alle iniziative specifiche volte ad arginare i rischi corruttivi si ricorda che le CEV hanno affermato, nel documento di restituzione inviato al Rettore a febbraio 2016, che "Sul fronte delle attività strumentali alle funzioni istituzionali finali (didattica e ricerca), particolare attenzione è stata prestata a quella che si può definire la dimensione della qualità che attiene al presidio della legalità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione in una logica di stretta correlazione anche con gli strumenti di programmazione economico finanziaria". E in questo ambito va collocato anche il completamento del Manuale delle procedure previsto nel Sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR), che definisce in modo analitico le procedure amministrativo-contabili; il Manuale è tra l'altro utilizzato dall'Unità per le attività di auditing di cui fa parte il Responsabile anticorruzione. Sempre in tema di anticorruzione, risulta particolarmente importante l'attività di formazione realizzata nel corso del 2015 a beneficio dei funzionari addetti e orientata ad approfondimenti sui risvolti prettamente penalistici degli eventi corruttivi, così come il miglioramento della accessibilità e trasparenza delle informazioni disponibili sul portale di Ateneo. Inoltre, risulta certamente meritevole di ulteriori sviluppi la proposta, esplicitata nel Piano integrato, di una possibile "centralizzazione" di alcune attività di natura amministrativo-contabile omogenee, che attualmente risultano decentrate presso i Dipartimenti ed altri Centri di spesa

In questo quadro generalmente positivo, permangono, a parere del Nucleo, dei margini di miglioramento relativi ad alcuni aspetti specifici:

- 1. Attualmente i vari documenti di programmazione, sebbene in gran parte disponibili nella sezione "Sistema di assicurazione qualità di Ateneo", non sono facilmente accessibili e, in ogni caso, non ne è assicurata una semplice lettura integrata. Il Nucleo invita, dunque, l'Ateneo ad elaborare, all'interno del Piano integrato, un quadro sinottico che illustri sinteticamente, anche a beneficio degli stakeholders, le linee strategiche, le priorità e gli obiettivi definiti nell'ambito dei vari documenti di programmazione, nonché le relative connessioni. Ciò aiuterebbe a ricostruire la logica tra i vari momenti di definizione delle priorità dell'Ateneo e a verificarne la coerenza.*
- 2. Il Nucleo sottolinea l'importanza di sensibilizzare tutte le componenti dell'Ateneo sul sistema di assicurazione della qualità e sulla gestione della performance. Di conseguenza, è importante assicurare, anche con iniziative mirate, la condivisione delle linee strategiche e la definizione degli obiettivi, nonché dei risultati dei monitoraggi intermedi, garantendo la diffusione delle informazioni in tutte le strutture dell'Ateneo.*
- 3. L'Ateneo dovrebbe valutare l'opportunità di dare conto, anche in sede definizione delle linee strategiche e degli obiettivi, per quanto di competenza, delle principali risultanze emerse dalla relazione del PQ.*
- 4. In relazione alla politica di prevenzione della corruzione: rafforzare le attività di formazione (includendo anche ambiti ulteriori rispetto a quelli prettamente penalistici); valutare, ai fini delle già previste attività di benchmarking, il confronto con pubbliche amministrazioni anche di altri territori; effettuare una valutazione dell'efficacia del canale di ascolto anticorruzione*

2.3 Grado di integrazione con i processi di Assicurazione della Qualità

Il sistema di valutazione delle performance dell'Ateneo tiene in considerazione per la definizione di obiettivi, indicatori e target le tre aree chiave Didattica, Ricerca e Servizi Funzionali. Come dimostra l'Allegato 7 al Piano Integrato 2016-2018 l'Ateneo ha compiuto un grande sforzo per mappare i processi dell'Amministrazione Centrale.

Inoltre, l'Ateneo sta compiendo significativi sforzi per porre in essere un sistema integrato di assicurazione della qualità, al cui interno si colloca anche il sistema AVA. Un passo fondamentale in tal senso è costituito dal ruolo del Presidio di Qualità che, oltre ad una struttura centrale, si articola, a livello periferico, in strutture di qualità dipartimentali.

L'integrazione tra programmazione dell'Ateneo e sistema di AQ è testimoniata dal ruolo che le indicazioni fornite nel Rapporto annuale del Presidio di

Qualità hanno rivestito per la definizione dell'offerta formativa.

Inoltre, degno di nota è il sistema documentale utilizzato dal Presidio, che assicura un'organizzazione e una standardizzazione dei processi di AQ e orienta la gestione dei flussi informativi, assicurando un'azione coordinata dei vari attori coinvolti. Sulla stessa scia si colloca l'obiettivo di creare un sistema di gestione documentale a supporto della gestione dei documenti del sistema AVA a beneficio di tutti gli attori coinvolti in tale sistema (responsabili dei CdS, Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, Presidio di Qualità di Ateneo, Nucleo di Valutazione e Struttura Interna di Audit); come illustrato nel Piano integrato, il sistema di gestione documentale dovrebbe semplificare i processi di interazione con le fonti documentali AVA.

Le CEV, nel già citato documento di restituzione, hanno rilevato un "Diffuso atteggiamento positivo del personale accademico, TA e degli studenti nei confronti dei cambiamenti derivanti dal sistema di assicurazione della qualità", che rappresenta un indubbio punto di forza dell'Ateneo.

Ulteriori passi sono necessari sia per rafforzare l'integrazione con i processi di AQ, sia per rendere tale integrazione più evidente anche all'esterno:

- Una mappatura, all'interno del Piano integrato, dei principali processi di AQ e del loro collegamento con la pianificazione delle linee strategiche e gli obiettivi dell'Ateneo;*
- Iniziative mirate a trasferire i principi, i requisiti e le procedure di AQ a tutti i livelli dell'amministrazione e, in particolare, alle strutture periferiche;*
- Un confronto più sistematico tra Nucleo di valutazione e Presidio di Qualità.*

2.4 Modalità di definizione di obiettivi, indicatori e target per la performance organizzativa

L'Ateneo possiede ormai un sistema di valutazione delle performance organizzative maturo, strutturato, informatizzato, nonché integrato con il Piano Integrato 2016-2018.

Una descrizione complessiva molto chiara relativa alla definizione di obiettivi, indicatori e target è riportata nel documento Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance 2016. Il Piano 2016-2018, coerentemente con i due trienni precedenti, definisce gli obiettivi organizzativi prendendo in considerazione 3 aree chiave specifiche dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Servizi strumentali alle funzioni istituzionali) e una generica (denominata Tutte le Aree), distinguendoli in strategici, operativi e individuali (C, D, Direttore generale, dirigente, EP) secondo una logica a cascata. Si specifica che la definizione di obiettivi, indicatori e target del personale è stata estesa anche alle categorie EP e D a partire dal Piano 2014-2016.

Nel documento Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance 2016 viene specificato che tra i modelli di misurazione della performance previsti dalla direttiva 89/2010 del Civit, l'Ateneo ha inizialmente utilizzato il modello " Common Assessment Framework" (CAF), perché ritenuto più coerente con le esigenze e le esperienze pregresse dell'Organizzazione in termini di orientamento alla qualità. Il personale ha seguito un corso di formazione sul CAF.

Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche.

Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la performance, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Il sistema è progettato per un'articolazione temporale su base annuale, ma con una valutazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive, e, soprattutto nella fase di prima applicazione del sistema, mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la mission dell'Organizzazione e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della performance organizzativa.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Gli obiettivi operativi hanno generalmente un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi).

Gli obiettivi, strategici e, a un livello inferiore, operativi, rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative degli stakeholder.

Da ciascun obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi operativi; ad ogni obiettivo strategico ed operativo è associato un opportuno indicatore di performance. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni indicatore è assegnato un target, valore desiderato, che nel caso degli obiettivi strategici è definito, di norma, per il triennio mentre per gli obiettivi operativi ha un orizzonte temporale annuale.

Anche nel Piano Integrato 2016 l'assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di cascading, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari.

Al fine di ottimizzare il sistema di monitoraggio e di favorire il conseguimento progressivo degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione (individuali, operativi e strategici), come già enfatizzato dallo stesso Nucleo di Valutazione anche nella precedente relazione, si evidenzia l'esigenza di identificare indicatori e relativi target pienamente coerenti con gli obiettivi quali l'Ateneo si è impegnato.

Si conferma che alcuni target relativi agli obiettivi operativi definiti nell'Area Ricerca potrebbero essere resi più chiari (ad esempio definiti con i termini Miglioramento e/o Mantenimento), in quanto non consentono di individuare appieno la performance che, in relazione ad ogni obiettivi, l'Ateneo si propone di raggiungere. Sarebbe opportuno indicare un valore di riferimento del target, in modo da assicurarne la necessaria trasparenza e comprensibilità anche all'esterno dell'Ateneo.

Si conferma che per gli obiettivi declinati in termini di "Miglioramento", il target dovrebbe essere coerente con una performance di livello superiore rispetto a quella registrata in passato. Ciò non si verifica in riferimento all'obiettivo "Miglioramento della qualità delle informazioni sul sito Amministrazione Trasparente" il cui target (100% di indicatori soddisfatti della Bussola della trasparenza) è già stato raggiunto in passato dall'Ateneo. Si potrebbe rivedere la formulazione dell'obiettivo.

Si precisa che nel caso in cui il target è del tipo "SI/NO", seguendo le indicazioni del Nucleo è stato specificato nel target relativo al personale l'orizzonte temporale entro cui si prevede il raggiungimento dell'obiettivo.

Gli obiettivi dell'anticorruzione e riciclaggio risultano definiti e integrati nell'ambito del Piano Integrato (area strategica C, servizi strumentali, Allegato 2 al Piano Integrato 2016-2018).

Si potrebbero inserire tra gli obiettivi alcuni elementi legati alle Pari Opportunità.

Al fine di valutare le percezioni dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo è stata realizzata una indagine di benessere organizzativo. I dati sono stati raccolti dal 18 aprile al 13 maggio 2016 attraverso la piattaforma Moodle nella sezione Formazione e questionari per il personale. I dati verranno trattati in forma aggregata (Nota DG 6123 del 14/04/2016). I risultati sono allo stato attuale in fase di elaborazione.

2.5 Modalità di attribuzione dei giudizi e degli incentivi al personale

Il sistema di valutazione e monitoraggio delle performance individuali è relativo al personale Dirigente e alle categorie EP e D.

Come indicato nel Piano Integrato 2016-2018, il sistema di misurazione e valutazione delle performance dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti, in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione (delibera CIVIT del 8 novembre 2012). La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene in una logica di coinvolgimento dell'interessato (DG, dirigenti, EP e D) nella responsabile individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo. E' prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale, a seguito dell'illustrazione motivata delle proposte presentate, segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di cascading; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole (Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, 2016). La logica con cui vengono attribuiti gli obiettivi individuali è la stessa di quella organizzativa.

Si specifica che l'Organizzazione ha preso in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la mission dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150/2009. E' stata individuata, inoltre, una terza area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali di cui è responsabile l'Amministrazione centrale (Organi, Direttore Generale, dirigenti, EP e D).

In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), prospettiva condivisa anche dall'ANVUR nelle Linee guida del 2015, la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi "strategici" e "operativi" delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale

docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati, nel cascading, obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni finali. Gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico amministrativo devono essere in linea con la programmazione generale di Ateneo e con quella didattica e di ricerca della struttura periferica di afferenza.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Il Direttore Generale ha ricevuto gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, in questa sede sono assegnati obiettivi aggiuntivi rispetto a quelli già attribuiti o in sostituzione di obiettivi già raggiunti. Gli obiettivi strategici delle aree della didattica e della ricerca sono di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità in primis del raggiungimento degli obiettivi stessi; gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.

Il modello di valutazione delle performance individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti su obiettivi prestazionali, integrata con quella dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi con le capacità direzionali ed organizzative.

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari al 60 % per il Direttore Generale e al 50 % per personale dirigenziale, EP e D; quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40 % per il Direttore Generale e al 45% per personale Dirigenziale, 40% per gli EP e D. Nella valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale, nella valutazione del personale EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Dirigente.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore standard pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del target previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori uguali a 20% è proporzionalmente rideterminato.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si può utilizzare uno schema basato su alcuni comportamenti attesi: Propensione all'innovazione; Problem Solving; Gestione e valorizzazione dei collaboratori; Orientamento al cliente (interno/esterno); Affidabilità e disponibilità. A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; il punteggio totale va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 40% per il Direttore Generale, del 45% per il personale Dirigenziale e del 40% per il personale EP e D. Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del NdV. Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale. Il personale EP viene valutato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente, e quello di categoria D dal dirigente su proposta dell'EP.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano tre macro-aree:

Affidabilità: riguarda il rispetto delle scadenze, la responsabilizzazione sugli obiettivi e la continuità e la presenza assicurate nel rapporto di lavoro.

L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 40%.

Professionalità: si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di apprendere e di diversificare le proprie conoscenze. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

Capacità relazionali: riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno.

L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione. La metodologia utilizzata è la stessa del personale dirigenziale, EP e D.

Per quanto concerne la distribuzione di premi e incentivi al personale connessi alla valutazione delle performance previsti dall'art. 20, comma 2 del Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33, l'Università dichiara che sono in corso di definizione l'entità del premio mediamente conseguibile dal personale dirigenziale, l'entità del premio mediamente conseguibile dal personale non dirigenziale, la distribuzione del trattamento accessorio in forma aggregata, il grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità per i dirigenti, il grado di differenziazione dell'utilizzo della premialità per i dipendenti. (<http://www.unitus.it/it/unitus/performance-/articolo/dati-relativi-ai-premi>)

Si suggerisce di rafforzare il legame tra sistema di misurazione e valutazione delle performance e relativo sistema di incentivi, con particolare riferimento alla definizione di un sistema premiale trasparente, che potrebbe ad esempio essere inserito all'interno della piattaforma Moodle.

2.6 Monitoraggio e sistema informativo di supporto

Per assicurare il monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati e, quindi, della verifica del grado di raggiungimento dei risultati, a partire dal 2014 è stata utilizzata la piattaforma on-line per il monitoraggio della performance organizzative e individuali (<http://performance.unitus.it/performance2015/index.php>), il cui accesso è consentito, in modalità di visualizzazione completa di tutti gli obiettivi, a tutti i componenti del Nucleo ed ai Dirigenti. È possibile verificare lo stato di aggiornamento di monitoraggio della piattaforma che viene effettuato a cadenza semestrale come definito dall'ANAC (cfr. delibera n. 1/2012), sebbene talvolta la raccolta dei dati risulti meno agevole poiché alcuni indicatori vengono misurati annualmente. I dati di monitoraggio vengono elaborati dalla Struttura tecnica permanente (STP) di Ateneo presieduta Dott. Braccini. Le modalità di funzionamento della piattaforma sono state riassunte nella Relazione precedente del Nucleo (2015) e vengono di seguito riepilogate. La piattaforma Moodle è organizzata per area strategica e, per ogni obiettivo riporta indicatori, target e i dati di monitoraggio semestrali (evidenziando dati rilevati e valori attesi). È obbligatoria l'indicazione delle fonti informative ed è possibile indicare la documentazione a supporto dei dati. Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, in virtù del loro carattere pluriennale, sono riportati i risultati intermedi raggiunti nel corso dell'anno. Pertanto, avendo questi un orizzonte triennale e non essendo stato definito un progress annuale, l'Ateneo ha ritenuto opportuno definire quest'ultimo in maniera lineare e calcolare comunque il grado di raggiungimento dell'anno al fine di ottenere un dato intermedio.

La piattaforma prevede un accesso attraverso credenziali abilitate in forma diversificata per Dirigenti (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi strategici), personale di categoria EP (operatori nella compilazione del monitoraggio relativo agli obiettivi operativi), membri della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, membri del Nucleo di Valutazione e personale tecnico amministrativo afferente all'Ufficio programmazione, controllo e qualità (che ha condotto il processo di informatizzazione del monitoraggio).

Per ogni valore inserito il sistema effettua un controllo sulla natura del valore inserito (numerico o testuale) e sulla sua forma (percentuale, decimale, ecc.). Ogni operatore, accedendo con le proprie credenziali, visualizza solo gli obiettivi associati al proprio profilo e della cui compilazione è responsabile. Membri del Nucleo, personale afferente alla struttura tecnica permanente e personale dell'ufficio programmazione, controllo e qualità possono accedere per tutto il periodo di monitoraggio in modalità di sola lettura.

In fase di caricamento dati, ogni operatore, effettuato l'accesso, visualizza, solo per gli obiettivi di propria competenza, una tabella con le informazioni relative ad ogni obiettivo, indicatore, e target e un campo vuoto dove inserire il valore raggiunto alla data prevista dal monitoraggio. Il sistema abilita automaticamente il campo di compilazione del valore raggiunto al 30 giugno se è in corso il monitoraggio semestrale e al 31 dicembre se è in corso il monitoraggio annuale. Entrambi gli spazi sono abilitati con relativi campo note. Nel caso di valori monitorati durante la performance di anni precedenti il sistema visualizza il valore raggiunto all'ultimo monitoraggio annuale e semestrale. In questo modo, sia il soggetto che carica il dato, sia i responsabili della struttura permanente di misurazione della performance hanno una immediata rappresentazione del trend di ogni variabile analizzata e una visione immediata di eventuali anomalie.

Si specifica che tale sistema è caratterizzato da una forte flessibilità e da una facilità nell'inserimento/modifica dei dati da parte dei diretti interessati: è possibile scaricare i dati di monitoraggio relativi all'intero piano in formato excel senza bisogno di unire diverse base dati per ottenere il quadro completo.

Il Nucleo intende confermare il giudizio complessivamente positivo su tale struttura e sul suo utilizzo. Tale giudizio dipende sia dalla possibilità che tale strumento offre di disporre di un quadro completo, aggiornato e sintetico degli obiettivi e dello stato di avanzamento del conseguimento degli stessi, sia dalle potenzialità che la piattaforma offre per un miglioramento del ciclo della performance.

I dati risultano aggiornati e sono facilmente fruibili e consultabili attraverso la stessa piattaforma, dimostrando l'utilità di un sistema informativo di supporto per la valutazione delle performance a diversi livelli.

Tuttavia, al fine di rendere la piattaforma uno strumento dinamico, si suggerisce una periodica revisione della piattaforma volta a arricchirne i contenuti e a renderla sempre più efficace.

Dalla documentazione e dalla piattaforma risulta esservi una chiara attribuzione delle responsabilità per i diversi obiettivi e una adeguata declinazione

rispetto alla direzione centrale e alle divisioni.

2.7 Utilizzo dei risultati della valutazione

Nel Piano 2016-2018 l'Amministrazione ha tenuto conto, in sede di definizione degli obiettivi, degli indicatori e relativi target, nonché delle criticità riscontrate in sede di monitoraggio 2015.

L'implementazione della piattaforma Moodle risulta essere un supporto tecnico fondamentale che consente di avere una visione di insieme sul sistema di obiettivi, indicatori, target e conseguimento dei risultati. In particolare, la possibilità di caricare documentazione a supporto consente di comprendere il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso.

Tale piattaforma potrebbe essere ulteriormente migliorata prevedendone una sua revisione periodica con eventuali integrazioni e arricchimenti, come ad esempio il collegamento con il sistema di incentivi e premi.

Allo stato attuale l'amministrazione dichiara che sono allo studio ipotesi di calcolo del grado di raggiungimento dell'obiettivo per le diverse tipologie (obiettivi composti, obiettivi si/no, obiettivi nei quali è definita una percentuale di incremento o di riduzione, ecc.), nonché sono in corso di definizione entità e modalità di attribuzione di incentivi ai singoli.

Mentre la logica dell'anticorruzione e la trasparenza risulta essere parte del Piano Integrato 2016-2018 e integrata negli obiettivi strategici e operativi, dovrebbe essere preso in considerazione in sede di definizione degli obiettivi il tema delle pari opportunità, rispondendo in tal modo alla sollecitazione rivolta dalla CIVIT (ora Anac) all'Ateneo nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013", attraverso un coinvolgimento del CUG.

In linea generale, ai fini di un migliore utilizzo dei risultati della valutazione delle performance si suggerisce, anche tenuto conto delle indicazioni formulate in sede di validazione della Relazione sulla performance dell'anno 2014, quanto segue:

- l'analisi del contesto dovrebbe tener conto in misura maggiore degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, proprio a dimostrazione del grado di utilizzo dei risultati della valutazione;*
- andrebbero definiti obiettivi intermedi nel caso di attività pluriennuali, in modo da facilitare e rendere più trasparente la valutazione.*
- sarebbe utile costruire e diffondere serie storiche di dati per verificare l'andamento nel tempo degli indicatori associati agli obiettivi;*
- andrebbe rafforzato il legame tra attribuzione delle risorse finanziarie e definizione degli obiettivi; occorrerebbe assicurare una lettura maggiormente integrata tra documenti relativi al Ciclo della Performance e documenti di programmazione economico-finanziaria, in cui è possibile rintracciare indicatori e risultati attesi di bilancio.*

